

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR
CÂMPUS PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

POLIANA CAROLINE PEREIRA DE MATTOS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:
ESTUDO MULTICASOS EM SALÕES DE BELEZA**

CACOAL/RO

2017

POLIANA CAROLINE PEREIRA DE MATTOS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:
ESTUDO MULTICASOS EM SALÕES DE BELEZA**

Artigo de Conclusão de Curso apresentado à
Fundação Universidade Federal de Rondônia –
UNIR, Câmpus Professor Francisco Gonçalves
Quiles, como requisito parcial para a obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Profº Ms: Adriano Camiloto.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Fundação Universidade Federal de Rondônia
Gerada automaticamente mediante informações fornecidas pelo(a) autor(a)

M444p Mattos, Poliana Caroline Pereira de.

Planejamento estratégico para micro e pequenas empresas: estudo multicasos em salões de beleza / Poliana Caroline Pereira de Mattos. -- Cacoal, RO, 2017.

33 f.

Orientador(a): Prof. Me. Adriano Camiloto da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) -
Fundação Universidade Federal de Rondônia

1. Planejamento estratégico. 2. Salão de beleza. 3. Estratégia. 4. Micro e pequenas empresas. I. Silva, Adriano Camiloto da. II. Título.

CDU 65.012.2

ATA DE DEFESA DO ARTIGO DE CONCLUSÃO DE CURSO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – 18 DE JULHO DE 2017.


Aos 18 (dezoito) dias do mês de julho de dois mil e dezessete, reuniu-se na Sala 05 – Bloco B do Curso de Administração da Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR – *Campus* Professor Francisco Gonçalves Quiles, a banca constituída pelos Professores PROF. MS. ADRIANO CAMILOTO DA SILVA (presidente), PROF^a DR^a ANGELA DE CASTRO CORREIA GOMES (membro) e PROF. MS. JOAREIS FERNANDES DE AZEVEDO (membro), para examinar o (a) candidato (a) **POLIANA CAROLINE PEREIRA DE MATTOS** na prova de defesa de seu Artigo de conclusão de curso intitulado “*PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: ESTUDO MULTICASOS EM SALÃO DE BELEZA*”. O presidente da Comissão iniciou os trabalhos às 14:40 h, solicitando à candidata que apresentasse resumidamente os principais aspectos de seu trabalho. Concluída a exposição, os examinadores arguíram alternadamente a candidata sobre os diversos aspectos do Trabalho. Após a arguição, a Comissão reuniu-se para avaliar o desempenho do (a) candidato (a), obtendo a nota final 9,5 (NOVENTA E CINCO). A ata segue assinada pelos membros da banca.

Cacoal / RO, 18 de julho de 2017.

Banca Examinadora:



PROF. MS. ADRIANO CAMILOTO DA SILVA
Presidente



PROF^a DR^a ANGELA DE CASTRO CORREIA GOMES
Membro



PROF. MS. JOAREIS FERNANDES DE AZEVEDO
Membro

Agradeço à Deus por tudo. Aos meus pais por me apoiarem incondicionalmente. Esse artigo também é de vocês! Ao Johann, por ter superado as minhas ausências e pelos abraços no final do dia. Você é a minha inspiração! Agradeço imensamente ao professor Adriano pela direção nas orientações e por ter acreditado em mim... Agradeço de coração.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE MULTICASOS¹

Poliana Caroline Pereira de Mattos²

RESUMO:

O planejamento estratégico (PE) tem um papel importante nas empresas independentemente do porte da organização, e tem como principal função traçar metas e objetivos de longo prazo e propor um plano de ação para conseguir alcançá-las. Assim sendo, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) podem adotar o planejamento estratégico tanto para orientar na gestão como permanecer ativas no ambiente mercadológico mantendo-se competitivas. Esse artigo tem o objetivo de analisar o processo de criação e implantação do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas do setor de salão de beleza. Para a realização da pesquisa foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e a entrevista em pesquisa de campo. Os participantes da pesquisa foram 10 proprietários de salão de beleza que responderam a 24 questões, sendo 8 perguntas fechadas e 16 abertas. Com os resultados, percebeu-se que os pequenos empresários estão se adequando ao novo modelo de gestão, aplicando técnicas de empresas de grande porte. Provando que o PE é uma ferramenta que pode ser utilizada por qualquer empresa. No entanto, foi constatado que os proprietários têm algumas dificuldades de visão de futuro, sendo imediatistas e querendo resultados a curto prazo, não sabendo em que posição quer a empresa daqui a alguns anos. Para pesquisas futuras, sugere-se, no ramo do planejamento estratégico, que se faça acompanhamento desde a elaboração, implementação, avaliação e controle em empresas de pequeno porte.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento estratégico. Salão de beleza. Estratégia. Micro e Pequenas Empresas.

INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial é complexo, pois está sujeito a diversas variáveis que, por vezes, são indomáveis, e Müller (2003) afirma que o ambiente empresarial é turbulento e complicado, o que requer uma compreensão melhor e uma gestão das atividades com um minucioso planejamento e controle. É perceptível a dificuldade de sobrevivência das micro e pequenas empresas (MPE) e a necessidade de adotar um planejamento para manter-se ativa e obter sucesso.

¹ Artigo apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR – *Campus* Professor Francisco Gonçalves Quiles, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração sob orientação da Prof.ª Ms. Adriano Camiloto da Silva.

² Acadêmica do 8º período do curso de Administração da UNIR – Fundação Universidade Federal de Rondônia. E-mail: poliana.mattos7@gmail.com.

O planejamento tem um papel importante nas empresas, independentemente do porte da organização. Tavares (2010) diz que o planejamento é um conglomerado de atitudes de antemão ordenadas com o propósito de conquistar a colocação almejada. Trata-se do comprometimento de colaboradores, compreende apontar recursos e métodos, e inspeção para mensurar a realidade do que foi definido. Desse modo, o planejamento tem grande relevância para a empresa como também as estratégias a serem aplicadas. A estratégia é a maneira certa de alcançar os objetivos e metas estabelecidos no melhor posicionamento da organização no ambiente na qual está inserida (OLIVEIRA, 2007). Desse modo, na junção do planejamento com a estratégia da organização, obtêm-se o planejamento estratégico.

O objetivo do planejamento estratégico (PE) se resume no desenvolvimento de estratégias que servirão como guia para a empresa obter um melhor desempenho (RIBEIRO et al., 2011). Entretanto, Müller (2003) adverte que o PE não é para adivinhar o futuro, mas sim traçar metas e objetivos de longo prazo e propor um plano de ação para conseguir alcançá-los. Desse modo, as MPEs podem adotar o planejamento estratégico para orientar na gestão como também permanecer ativas no mercado competitivo. “A adoção de estratégias no mundo dos negócios não beneficia apenas as empresas que atuam em ambientes competitivos, nem apenas, as grandes organizações, mas toda e qualquer atividade independentemente de tipo ou tamanho” (COBRA, 1991, p.35).

Em síntese, o planejamento estratégico em MPE orienta o rumo e as estratégias para a empresa seguir. Nas palavras de Balthazar (2014, p. 30), “corresponde ao estabelecimento de um conjunto de ações e condições que a empresa deve assumir visando construir o seu futuro”. É o processo que determina como a empresa pode chegar, onde almeja chegar e como fará para chegar (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2012).

É relevante um PE estruturado para suportar fases de crise, pois nesses momentos, a sociedade considera o setor de serviços como uma necessidade acessória, ou seja, retrai o consumo. Um exemplo desses acontecimentos percebe-se nos salões de beleza, pois segundo o SEBRAE (2016) possuem “flutuações erráticas de vendas”. Existe uma busca constante de alternativas em relação ao gerenciamento da produção e a oscilações da demanda (SEBRAE, 2016). “Cerca de 7 mil salões de beleza são abertos por mês em todo o território nacional [...]. Considerando-se o alto grau de informalidade destas atividades, estes números trazidos à realidade seguramente ultrapassam a casa de 1 milhão” (SEBRAE, 2016).

Nota-se o crescimento no Brasil de MPE e, conseqüentemente, a sua relação positiva de contribuição para a economia. Segundo o SEBRAE (2016) no país há em torno de 97,5% de MPE, no entanto, estas empresas são acometidas de mortalidade muito precoce. De acordo com uma pesquisa realizada em 2008, pelo SEBRAE (2016), 22% falem antes de completar 2 anos de atividades. Para Pereira e Souza (2016), dentre os principais fatores que influenciam a mortalidade das MPE estão as falhas gerenciais, seguidas das políticas econômicas e das políticas públicas.

O PE quando utilizado nas MPE tende a favorecer a economia e ainda auxiliar os gestores, ao passo que um planejamento estratégico visa contribuir nas decisões, promover uma consciência coletiva, facilitar o relacionamento das empresas com o ambiente interno e externo, como também aumentar a capacidade gerencial (VIECELI, 2010).

Assim, é importante que as MPE construam um planejamento estratégico para posteriormente implantá-lo. Nas palavras de Vieceleli (2010), há um pequeno número de empresas que adotam o PE, pois apenas 7% criam e aplicam, e em seguida projetam e analisam o desempenho. A autora salienta, ainda, que as demais empresas projetam os resultados esperados, porém, de modo informal.

A falta de preparo dos profissionais responsáveis pela gestão das micro e pequenas empresas conduzem em geral à tomadas de decisões de forma empírica, muitas vezes essas decisões são baseadas em preocupações de curto prazo dos sócios-proprietários da empresa. Sob a ótica da Gestão pela Qualidade Total das decisões devem ser tomadas segundo um processo que visa assegurar o conhecimento das opções mais acertadas ou possíveis, função adequadamente atendida por um eficaz programa de Planejamento Estratégico (SOUZA; QUALHARI, 2007, p. 4).

Para obter-se uma qualidade nas tomadas de decisões é importante também um preparo do gestor, pois é preciso ser profissionalmente capaz e eficaz para alcançar resultados positivos com um planejamento estratégico em uma MPE. Diante do exposto, esta pesquisa buscou responder à seguinte questão: Como é o processo de criação e implantação do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas do setor de salão de beleza?

O objetivo geral dessa pesquisa foi analisar o processo de criação e implantação do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas do setor de salão de beleza, tendo como objetivos específicos levantar a percepção do empresário quanto a necessidade do planejamento estratégico, descrever o processo de criação do planejamento estratégico e

analisar a incorporação do planejamento estratégico na gestão da empresa.

O estudo justifica-se pela importância do enriquecimento das ciências sociais com pesquisas e levantamentos que comprovam as dificuldades encontradas pelas MPE do setor de serviços, tais como: a mortalidade precoce, o aumento da concorrência, dentre outras. Segundo o SEBRAE (2013, p. 29), a taxa de sobrevivência de empresas de serviços da região norte com 2 anos, em empreendimentos constituídos em 2007, é de apenas 58,9%.

Portanto, vale ressaltar a importância que a sobrevivência da MPE representa para o desenvolvimento econômico e social do país, pois a quantidade de empregos mantidos e o faturamento em reais obtidos por essas empresas representam valores significantes para a nossa economia. Pois para cada emprego mantido desonera-se os cofres públicos com investimentos destinados as famílias de baixa renda ou nenhuma renda, além de promover o ciclo econômico e o sustento de várias famílias. Além do fato de que o faturamento obtido por estas empresas contribui com a sociedade, pois uma empresa ativa e financeiramente positiva mantém relacionamentos com fornecedores, clientes, distribuidores, bancos, governo, entre outros, gerando outros postos de empregos indiretos, obtendo empréstimos e financiamentos, gerando encargos e impostos além de poder retribuir a sociedade com o financiamento de projetos sociais e comunitários (PEREIRA, SOUZA, 2016, p.11)

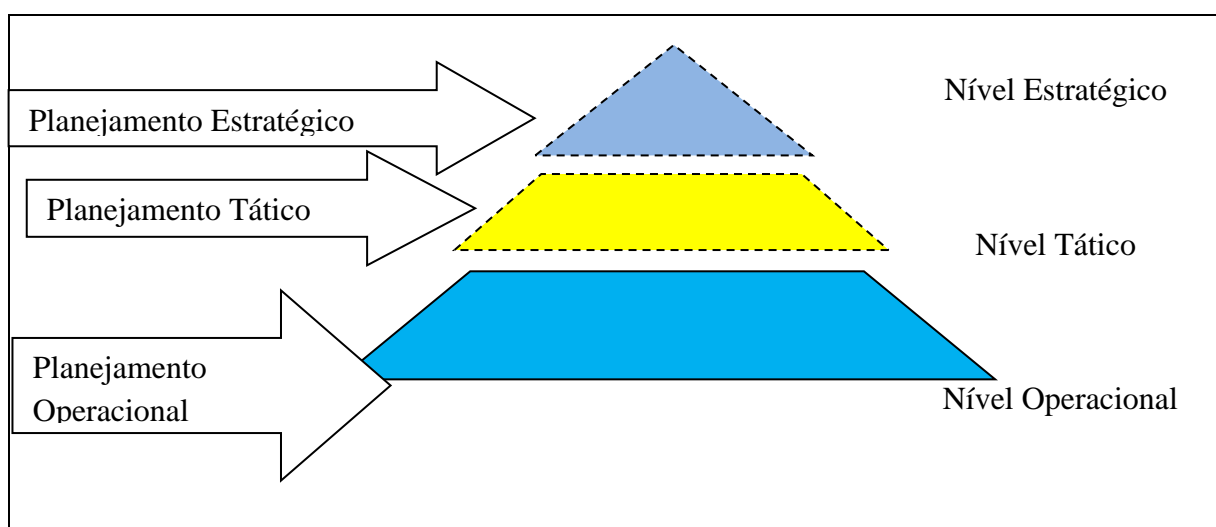
As MPE, quando ativas, fomentam a economia, contribuindo em pontos positivos para a sociedade que se resumem basicamente em empregos e distribuição de renda. O aumento de novas empresas associado a uma melhoria em suas competitividades tende a obter resultados positivos em: maior oferta de empregos, melhoria nos salários, na arrecadação de impostos, e na distribuição de renda e, conseqüentemente, no bem-estar da sociedade (SEBRAE, 2013).

A pesquisa justificou-se também pelo crescente aumento de habitantes no município de Cacoal, percebido a partir da observação relativa à quantidade de bairros que foram construídos nos últimos anos. Portanto, cresce a procura pelos serviços oferecidos pelos salões de beleza, como também a quantidade de mão de obra. Desta forma, o estudo nas MPE de salões de beleza localizados no município de Cacoal-RO tem relevância pelos desafios das MPE sob a ótica do planejamento estratégico.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 CONCEITO DE PLANEJAMENTO

Para as organizações manterem-se sólidas e competitivas no mercado é importante a adoção de um planejamento, que nas palavras de Ribeiro (2008) é uma forma de determinar os objetivos exatos da empresa e ainda escolher as maneiras certas para alcançá-los. Para Chiavenato (2004), planejar é definir os objetivos e ainda escolher por antecipação o melhor curso de ação para obter êxito. Tavares (2010) acrescenta que é um conglomerado de atitudes de antemão ordenadas, com o propósito de conquistar a colocação almejada. O planejamento divide-se em três níveis: estratégico, tático e operacional. Como observa-se na figura 1 a seguir:



Fonte: Adaptado de Oliveira (1991, p.62)

Figura 1: Níveis de decisão e tipo de planejamento

A figura 1 representa exatamente como estão definidos os planejamentos dentro dos níveis hierárquicos da organização. Nas palavras de Oliveira (2007), o planejamento estratégico corresponde com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo. Nesse nível, a preocupação maior é com os resultados. É um processo gerencial que possibilita estabelecer um rumo à organização, com o objetivo de otimização entre empresa e seu ambiente (OLIVEIRA, 1991). É a eficiência da administração em analisar seu ambiente para alcançar a eficácia.

O planejamento tático, para Oliveira (2007), relaciona-se aos objetivos de curto prazo e com estratégias e ações que geralmente, afetam somente parte da empresa. Para Balthazar (2014), tem como objetivo aperfeiçoar determinada área de resultado da empresa através de sua metodologia. Nesse nível o foco são os processos, ou seja, a eficiência. Para Oliveira (1991), tem a finalidade de otimizar uma área de resultado e não a empresa como um todo, ou seja, o nível tático trabalha com níveis inferiores, e como principal objetivo a eficiência dos recursos

disponíveis.

Já o planejamento operacional é a formalização dos métodos de desenvolvimento e implantação por meio de documentos escritos (OLIVEIRA, 2007). Como serão realizados, já foram definidos pelos níveis estratégico e tático, então é necessário à execução do planejamento operacional de forma escrita. Oliveira (1991) afirma que é a formalização, principalmente através de documentos escritos, dos métodos de desenvolvimento e implantação estabelecidos, ou seja, é basicamente o plano de ação ou planos operacionais. E Balthazar (2014) corrobora dizendo que o planejamento operacional consiste na formalização e desenvolvimento para alcançar resultados pelas áreas funcionais da empresa. Logo, todos os níveis e planejamentos guardam suas devidas importâncias e diferenças como se observa no quadro 1 a seguir.

Quadro1: Relação entre os planejamentos

| Planejamento Estratégico | Planejamento Tático | Planejamento Operacional |
|--|--|---|
| Decisões Estratégicas | Decisões Táticas | Decisões Operacionais |
| Objetivos de longo prazo | Objetivos por área/setor | Objetivos plano de ação |
| Trabalha com objetivos traçados pelo executivo | Trabalha com objetivos traçados pelo nível Estratégico | Trabalha com objetivos traçados pelo nível Tático |
| Afeta a empresa toda | Afeta setor | Afeta o operacional |

Fonte: Adaptado de Oliveira (1991)

Corrêa, Giansesi e Caon (1999) afirmam que um planejamento é uma ação contínua com uma noção do presente, uma visão do futuro e os objetivos pretendidos. Logo, de acordo com o autor consiste em cinco etapas:

Quadro 2: Etapas do planejamento

| Sequência das etapas | Etapas |
|-----------------------------|---|
| Etapas 1 | Levantamento da situação presente: “fotografar” o presente momento para incluí-lo no planejamento. |
| Etapas 2 | Desenvolvimento e reconhecimento da visão: nessa fase deve-se considerar o futuro para que possa emprestar sua influência para o processo decisório. |
| Etapas 3 | Tratamento conjunto da situação presente e da visão de futuro: utiliza-se alguma lógica desse conjunto de informações de uma forma útil para tomada de decisão |
| Etapas 4 | Tomada de decisão gerencial: com base nas informações disponibilizadas os tomadores de decisões decidem quanto, quando produzir e comprar e com que recursos produzir. |
| Etapas 5 | Execução do plano: é um momento em que as diversas decisões vão tomando forma. E mesmo que não ocorra na ordem é prudentemente correto “fotografar” novamente a situação para redisparar o processo, ou seja, momento em voltar no passo 1. |

Fonte: Adaptado de Corrêa, Giansesi e Caon (1999, p. 33 e 35).

As etapas propostas são um roteiro sugestivo a ser seguido para auxiliar o gestor nas tomadas de decisões. Vale ressaltar que podem ser utilizadas em qualquer setor, desde que adequem as peculiaridades das necessidades de cada área.

O objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que municie de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma pró-ativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam. [...] o administrador que não exerce a sua função enquanto planejador acaba por se concentrar excessivamente no operacional, atuando principalmente como um “bombeiro” que vive apagando incêndios, mas que não consegue enxergar onde está a causa desses incêndios (ADION, FAVA, 2002, p.27).

São vários os exemplos de comparações sobre a finalidade de planejar e como planejar sob uma ótica de fácil compreensão. “O planejamento no mundo dos negócios representa o mesmo papel que o plano de vôo para o avião ou o plano de navegação para o comandante de uma embarcação” (COBRA; 1991, p.19). O autor afirma que a embarcação simboliza a empresa, e o rumo é o mercado. E nesse cenário o destino simboliza as estratégias e a navegação são as variáveis ambientais a serem enfrentadas.

1.2 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

A estratégia, expressão grega *strategos*, significa a “arte do general”, que simbolizava a arte de atacar os adversários em guerra, estrategicamente. Segundo Tavares (2010), na época napoleônica referia-se à ciência de dirigir forças militares durante um conflito. “O termo estratégia (do grego *strategos*), inicialmente referia-se a uma posição exercida, depois, à habilidade gerida, e, em seguida, ao discurso emitido e defendido, até chegar ao significado de ‘a força para vencer o inimigo’” (SERTEK; GUINDANI; MATINS; 2012, p.105).

Em relação ao tempo presente, esse conceito está atrelado no mundo empresarial quase que com o mesmo significado, porém, as armas mudam no decorrer do tempo, como também as táticas para permanecer no mercado competitivo. “Estratégia é definida como um caminho, ou maneira e adequada de alcançar as metas, desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente” (OLIVEIRA, 2007 p. 181). É uma forma de direcionar a empresa ao aproveitamento dos recursos que possui, e a orientação de um caminho a seguir, perante os diferentes objetivos.

Portanto, a estratégia além de ser uma arte é um padrão global de decisão e ainda ações

que posicionam a empresa em seu ambiente, com o objetivo de ajudá-la a alcançar seus objetivos (SLACK *et al.*, 2006). Então, no contexto organizacional dependem, independentemente das definições propostas para o termo estratégia, da definição do ambiente de atuação da organização e da visualização dos caminhos alternativos a serem percorridos, para que se possa agir competitivamente nesse ambiente (TAVARES, 2010). Numa empresa, para colocar em prática as estratégias é relevante a adoção de uma análise do ambiente, que segundo Tavares (2010), considera as características próprias da empresa na qual será implantada levando em consideração algumas variáveis como: porte, estilo de gestão, cultura e clima. Logo, as etapas seguem com pequenas variações a mesma sequência, de acordo com a apresentação do quadro 3 a seguir.

Quadro 3: Etapas do processo da gestão estratégica

| Etapas | Função |
|------------------------|---|
| Primeira | Delimitação do negócio, formulação da visão, missão e do inventário das competências distintivas. |
| Segunda | Análise macroambiental |
| Terceira | Análise dos públicos relevantes do ambiente competitivo e dos tipos de relacionamentos da organização |
| Quarta | Análise do ambiente interno |
| Quinta | Valores e políticas |
| Sexta | Formulação e implementação de estratégias |
| Sétima | Definição dos objetivos |
| Oitava | Elaboração do orçamento |
| Nona | Definição de parâmetros de avaliação e controle |
| Décima | Formulação de uma sistema de gerenciamento de responsabilidades |
| Décima primeira | Implantação |

Fonte: Adaptado de Tavares (2010)

Vale ressaltar que diante das etapas “[...] todo o processo de implantação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorre em circunstâncias de constante mudança” (OLIVEIRA, 1991, p.27). Logo, apesar de ser um desafio é importante a implantação, pois, nas palavras de Vieceli (2010), uma empresa que não tiver suas estratégias bem definidas acabará fazendo parte do rol das estratégias de seus concorrentes. Para Pina (1994, p.14 e 15) “[...] desenvolver inteligência estratégica é imprescindível que os diretores e gerentes dediquem mais tempo para conhecer as informações que vêm do ambiente, tais como: a) as tecnologias seus custos e benefícios; b) mudanças estruturais na economia; c) as razões do sucesso dos concorrentes; d) as mudanças no comportamento dos consumidores; e) o que o governo pensa do setor, dentre outras. É uma análise gerencial do ambiente. A compreensão dessas capacidades possibilitará a empresa observar seus pontos fortes e fracos conduzindo a organização a utilizar estratégias para tornar-se mais competitiva.

1.3 TIPOS DE ESTRATÉGIA

O mercado exige mudanças no comportamento das empresas, visto que desenvolvem estratégias para superar os desafios propostos. Barcellos (2002) afirma que nesse contexto a globalização é responsável pelo aumento da competição das empresas e, a partir desse cenário surge a necessidade de estratégias para manterem-se ativas no mercado. Para Alday (2002) uma estratégia tem várias características e o seu processo está ligado a resultados não imediatos, ou seja, propõem na verdade direções gerais nas quais a posição da organização crescerá e se desenvolverá. Diante disso, o autor divide três estratégias básicas:

A primeira é a estratégia competitiva de custo, na qual a empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização dos gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento etc. [...] Estratégia competitiva de diferenciação faz com que a empresa invista mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento etc. [...] A estratégia competitiva de foco significa escolher um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará atendendo a segmentos ou nichos específicos (ALDAY; 2002, p. 18).

As organizações adotam a estratégia que melhor identifica-se com o seu perfil ou necessidade. Portanto, o desenvolvimento de uma estratégia competitiva reflete a realidade de como competirá no mercado, ou seja, quais serão suas metas, políticas para levar a cabo essas metas (PORTER, 2004).

1.4 CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico (PE) é uma ferramenta administrativa que consiste em um processo onde determina como a empresa pode chegar e onde almeja chegar (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2012). É fundamental a adoção no meio empresarial, pois parte de uma análise detalhada para tomar decisões acertadas. Pode-se dizer que consiste no estabelecimento de um conjunto de ações e condições que a organização assume com a finalidade de construir o seu futuro (BALTHAZAR, 2014). De acordo com Viecelli:

[...] auxilia a empresa a traçar metas para o futuro, baseado em ações do passado e presente, fazendo com que ela aproveite oportunidades frente às mudanças que ocorrem no mercado competitivo. Pode ser definido como sendo um processo de gestão que deve ser realizado de forma metódica e sistêmica (VIECELLI, 2010. p. 10).

Em síntese, o planejamento estratégico é normalmente uma responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto a seleção das estratégias empresariais a serem seguidas. Para obtenção destes objetivos leva-se em consideração a análise interna e externa (OLIVEIRA, 1991). Segundo Zenone,

As empresas necessitavam buscar novas formas de planejamento que pudessem satisfazer às necessidades internas e do meio onde estavam inseridas, como a única alternativa viável para sua sobrevivência. Essas necessidades fizeram com que os gestores procurassem adotar um novo modelo de planejamento, o planejamento estratégico, que lhes permitisse coordenar suas atividades com mais segurança, dentro de um mercado competitivo, dando ênfase na análise do meio externo sem descuidar do interno, favorecendo o pensamento intuitivo e a informação qualitativa, desenvolvendo um processo de planejamento de forma aberta e participativa, flexível, descentralizado e integrado, permitindo tomar decisões a partir de uma perspectiva futura (ZENONE, 2016, p. 27).

Portanto, o planejamento estratégico se resume no desenvolvimento de estratégias que servem como guia para a empresa obter um melhor desempenho e como consequência ótimos resultados (RIBEIRO *et al.*, 2011). Para Tavares (2010), tanto a gestão estratégica (GE) como o planejamento estratégico (PE) implica a definição do escopo do negócio, pois tanto o primeiro quanto o segundo abrangem o processo de formulação e implementação de estratégias.

O principal produto de um planejamento estratégico desenvolvido com a utilização de uma metodologia participativa não é o plano estratégico em si, mas a mudança organizacional proporcionada pelo processo. A organização passa de um patamar de resistência a mudanças para um estágio de ansiosa e aberta às mudanças que estão por vir com a implementação do plano (SILVEIRA JUNIOR; 1995, p.98).

O PE pode ser compreendido como uma ferramenta que ajuda no processo de gestão de uma empresa, trazendo para si possibilidades de aperfeiçoamento de seus produtos e serviços, frente às necessidades de seus clientes, uma análise do setor de atuação, como também dos concorrentes, do mercado, das vantagens a longo prazo, dentre outras variáveis (TERENCE, 2002).

1.5 ETAPAS DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As etapas de um planejamento estratégico envolvem ações a serem seguidas, pois é um processo complexo, todavia, necessário para o sucesso. Como afirma Araújo e Rocheti (2016), esse processo é crucial para o êxito da empresa, porém, a elaboração de um planejamento eficiente requer um estudo da empresa, uma vez que para que os objetivos traçados sejam alcançados, necessita-se da integração de todas as áreas e setores da empresa. A melhor forma em desenvolvê-la e implantá-la é por meio de um passo a passo da trajetória a ser seguida pelo gestor. Como observa-se no quadro 4 a seguir.

Quadro 4: Processos do Planejamento Estratégico

| Etapas | Processos |
|------------------------|---|
| Primeira | Inicia-se a partir de expectativas e desejos |
| Segunda | Avaliação criteriosa das oportunidade e ameaças |
| Terceira | Considerando a realidade da empresa com seus pontos fortes e fracos |
| Quarta | Verificação das etapas anteriores dentro do horizonte da missão |
| Quinta | Conduzir-se dentro dos propósitos |
| Sexta | Respeitar a postura estratégica |
| Sétima | Possibilitar o estabelecimento de macroestratégias macropolíticas |
| Oitava | Para orientação e formalização dos objetivos gerais e objetivos funcionais |
| Nona | Para a orientação a formalização dos desafios e metas |
| Décima | Quantificá-los para o estabelecimento de estratégias e políticas |
| Décima primeira | Trabalhar com análise <i>SWOT</i> para que sejam traduzidas em plano de ação e projetos |
| Décima segunda | Destiná-los a orientar a operacionalização do plano estratégico por meio do orçamento econômico-financeiro |

Fonte: Adaptado de Oliveira (1991)

Antes da explicitação das metodologias, deve-se discriminar o que a empresa espera do planejamento estratégico, pois somente dessa forma pode-se analisar a validade do método. Essa análise é observada ao adotar a implantação das etapas do processo do PE, pois dessa forma têm-se ao final a oportunidade de comparar os resultados obtidos com as expectativas esperadas. Ressalta-se que as etapas podem ser invertidas da ordem, desde que, atenda aos objetivos da empresa facilitando o processo do PE. Entretanto, deve-se atentar a finalidade de cada uma e atender as expectativas de um processo eficiente e consequentemente, alcançar a eficácia.

1.6 NECESSIDADE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico auxilia o gestor a tomar decisões acertadas, e no mundo do negócio, quando tomadas de forma equivocada, coloca em risco a sobrevivência da empresa. Por conseguinte, é necessário a formulação e implantação do PE, pois segundo Pereira e Souza (2016), os principais fatores apontados como geradores de sucesso para a manutenção das empresas ativas no mercado por um período maior são: a capacidade empreendedora, a logística operacional e as habilidades gerenciais.

O propósito do planejamento estratégico pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, que proporcione uma situação viável para avaliar as implicações futuras das decisões presentes em função dos objetivos organizacionais previamente estabelecidos, que facilitarão a tomada de decisão, no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (CORAL, 2002, p. 4).

É importante o PE pois de modo geral auxilia os gestores a tomar as decisões e anteciparem às mudanças. Com isso, o planejamento empresarial tem como principal característica a flexibilidade para facilitar os ajustes advindos do mercado que estão em constante oscilações ou mudanças (CORAL, 2002).

No planejamento é fundamental que sejam avaliadas todas condições a serem enfrentadas na rota, ou seja, é preciso prever todas as possíveis turbulências ambientais. Por essa razão, as empresas com maior competência para administrar as turbulências se tornam vencedoras (COBRA, 1991, p.20).

Logo, o PE mostra-se uma ferramenta de gestão com vários benefícios para a competitividade, todavia, os pequenos empresários praticamente a ignoram (TERENCE, 2002). A autora pontua ainda que existe uma relação entre a não elaboração do PE nas pequenas empresas e a sua complexidade, pois a princípio os gestores acreditam que é uma ferramenta

de difícil implantação e que não conseguirão implantá-la, porém, ao final manifestam surpresa quanto a facilidade no desenvolvimento das etapas (TERENCE, 2002).

Dessa maneira, observa-se que a princípio os empresários acreditam que não tem a capacidade de implantar um PE, mesmo sem antes ter tentado. Isso demonstra um pessimismo empresarial. Por outro lado, os empresários que aplicam e utilizam confirmam que não é complexo quanto parece e os resultados são gratificante.

1.7 RESULTADOS PROPORCIONADOS PELO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Os resultados da adoção administrativa do PE são positivamente vantajosos para as empresas. Oliveira (2007) elenca algumas variáveis como resultado de um PE: direcionamento de esforços comuns para um interesse de todos envolvidos; consolidação do entendimento por todos os colaboradores: da visão, da missão, dos propósitos, das macroestratégias e macropolíticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais e funcionais, dos desafios, das metas, das estratégias, das políticas e projetos da empresa, dentre outras. São inúmeros os resultados proporcionados pelo PE.

As empresas utilizam o processo de administração estratégica para obter competitividade estratégica e retornos acima da média. Obtêm-se competitividade estratégica quando desenvolvem e implementam uma estratégia de criação de valor. Os retornos acima da média (maiores do que os investidores esperam obter de outros investimentos com níveis semelhantes de risco) compõem a base necessária para satisfazer a todos os stakeholders³ da empresa ao mesmo tempo (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015, p.27).

O PE é uma ação administrativa com o objetivo de prever acontecimentos futuros no ambiente na qual uma organização está inserida como também os desafios, direcionando, dessa forma, para uma melhor decisão. Também auxilia na definição dos principais produtos para atender as maiores demandas (COBRA, 1991).

Para Triffany e Peterson (1998, p. 9), numa organização o planejamento estratégico não é uma ciência que mostra o que é certo ou errado. Segundo os autores, ele prepara para o futuro, ou seja, um plano que aumenta a possibilidade de que a empresa esteja no lugar certo e na hora certa. O PE demonstra como está o ambiente e a decisão de qual rumo seguir fica a cargo do administrador que tem a responsabilidade de analisar e verificar, de acordo com o setor atuante, o melhor propósito a ser tomado.

1.8 DIFICULDADES EM CONSTRUIR UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As empresas encontram dificuldades em colocar em prática o PE, entretanto, às vezes executam de modo empírico e não sabem que o fazem. Em sua experiência como consultor, Oliveira (1991) destaca que toda empresa tem alguma forma de estabelecer decisões e ações estratégicas, e a maior parte delas apresenta formas para desenvolver e implementá-las, mesmo que de modo informal. O autor afirma ainda que quando o processo de PE se apresenta de modo formal, geralmente tem metodologias diferenciadas, entretanto, os aspectos principais são comuns aos modos formais e informais.

A experiência tem mostrado que, quando o planejamento exige uma mudança descontínua da potencialidade da administração geral (particularmente de mentalidade dos administradores, cultura, ou estrutura de poder), a implantação do plano choca-se com uma forte resistência organizacional à mudança. A menos que sejam tomadas medidas para reduzir, superar e gerir a resistência durante o processo de implantação, o planejamento tenderá a se transformar num processo de “paralisia por análise” (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p. 41).

Para Pina (1994), a maior dificuldade do desenvolvimento de um pensamento estratégico em uma organização concentra-se na cultura organizacional, que valoriza e prioriza problemas internos, com pouco tempo dedicado em estudar ou visualizar o que acontece fora da empresa, ou seja, seu ambiente. “Para planejar estratégias de sucesso é preciso identificar oportunidades com a mesma competência que se define o negócio da empresa e se posicionam os produtos em seus respectivos segmentos de mercado” (COBRA, 1991, p.35).

Hoje, o planejamento é mais do que necessário para uma gestão, todavia, para colocá-lo em prática é necessário que o administrador conheça bem cada um de seus elementos, ou melhor, suas funções e limites como utilizar seus instrumentos, ser flexível o bastante para perceber que planejar nem sempre é o contrário de fazer (ADION; FAVA, 2002).

Os processos de planejamento são aparentemente simples, mas, na realidade, são extremamente complexos. Simples porque se fala do que se vai fazer no futuro, complexos porque envolvem toda a organização e porque abordam objetos de natureza diferente: produtos, produção, tecnologia, finanças, mercados etc. (PINA, 1994, p.23).

Resumindo, um PE exige mudanças em todos os níveis da empresa para que possa ser um trabalho harmônico e que todos estejam engajados com os mesmos objetivos. Um PE em que não existe o uso de uma metodologia participativa de todos os níveis tendem a obter

resultados negativos, ou melhor, estará fadado ao fracasso por ocasião da implementação, pois todos os membros estão diretos ou indiretamente responsáveis pela elaboração do plano que exige-se uma negociação de forma natural para ser desejada e seguida por todos (SILVEIRA JÚNIOR; 1995).

2 METODOLOGIA

As pesquisas utilizadas para atingir os objetivos foram a exploratória e a descritiva. Na pesquisa exploratória busca-se um estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos que em geral envolve: levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram ou tem experiência com o problema pesquisado e uma análise de exemplos para melhor compreensão (PRODANOV; FREITAS, 2013). Em relação à pesquisa descritiva, os autores afirmam ainda que é o registro e descrição dos fatos sem interferi-los, descrevendo assim as características de uma determinada população ou até mesmo algum fenômeno.

Trata-se do método dedutivo, que é uma análise de problemas que partem do geral para particular, por intermédio de uma cadeia de raciocínio decrescente (PRODANOV; FREITAS, 2013). Logo, a dedução é o caminho das consequências, pois uma cadeia de raciocínio concatenado descendente, ou seja, do geral para o particular, leva à conclusão (ANDRADE, 1993). O estudo teve uma abordagem qualitativa, que nas palavras de Prodanov e Freitas (2013) tem o ambiente como fonte direta dos dados. “Há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 70). Assim, é um estudo com uma abordagem em dados não numéricos.

Quanto às técnicas de coleta de dados, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica, para Marconi e Lakatos (2003), é um apanhado geral sobre trabalhos que já foram realizados, com relevância por serem capazes de fornecer dados atuais relacionados com o tema. A pesquisa de campo teve como técnica a entrevista semiestruturada que é a obtenção de informações de um entrevistado sobre um assunto ou determinado problema (PRODANOV; FREITAS, 2013). Para Ruiz (1996) a pesquisa de campo consiste na observação dos fatos tal como ocorrem, na coleta dos dados e no registro de variáveis para posterior análise. O autor acrescenta ainda que uma entrevista consiste em um diálogo com a finalidade de colher as informações importantes de determinada fonte para a

pesquisa em andamento (RUIZ, 1996).

Em relação aos procedimentos da pesquisa, a pesquisa bibliográfica foi realizada no período de agosto a novembro de 2016 por meio de livros, artigos, dissertações e teses disponíveis na internet e na biblioteca da Unir (Universidade Federal de Rondônia – *Campus* Professor Francisco Gonçalves Quiles). O roteiro da entrevista foi adaptado de Viecei (2010) e Terence (2002), com 8 perguntas fechadas e 16 perguntas abertas, disponibilizadas no APÊNDICE A. A aplicação das entrevistas foi do dia 02 de maio a 15 de junho de 2017.

Quanto ao universo da pesquisa, foram 14 (quatorze) MPE de salões de beleza localizados no município de Cacoal-RO, que participaram de um projeto do SEBRAE “Beleza e Saúde” com início em 2015 e duração de 2 anos, porém, somente 10 (dez) responderam a entrevista.

O projeto da pesquisa seguiu o manual de elaboração de artigo científico do curso de Administração da Universidade Federal de Rondônia – UNIR, Campus Professor Gonçalves Quiles (SILVA; TORRES NETO; QUINTINO; 2010).

Os participantes que estiveram de acordo com a pesquisa e foram identificados como A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9 e A10. Todos concordaram com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO A) e terão suas informações preservadas. Todas as ideias citadas apresentaram seus autores mencionados, não havendo plágio ou fraude por parte do pesquisador, conforme afirmado no Termo de Isenção de Responsabilidade (ANEXO B).

A análise dos dados é ser feita para atender aos objetivos da pesquisa e para comparar e confrontar os dados coletados, logo, a análise e interpretação dos dados desenvolvem-se a partir de evidências e metodologias realizadas no referencial teórico (PRODANOV; FREITAS, 2013). Assim, as entrevistas foram gravadas, transcritas e realizou-se a análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é uma interpretação e avaliação dos resultados que foram levantados por meio das técnicas utilizadas. Nesse momento é preciso fazer um confronto entre os resultados obtidos e os autores utilizados. Portanto, a análise é realizada com base em uma abordagem qualitativa de conteúdo onde são transcritos em gráficos ou tabelas para facilitar a

interpretação. (PRONADOV; FREITAS, 2013).

3 RESULTADOS E ANÁLISES DOS DADOS

3.1 PERFIL DAS PARTICIPANTES

Os participantes da pesquisa são os proprietários de salão de beleza. Eles têm uma média de idade de 43 anos e 11 anos de profissão. Apenas 20% dos participantes têm nível superior, sendo 90% do sexo feminino e 60% trabalham em pontos comerciais e 40% em casa. Alguns não tinham pretensão de trabalhar em salão, mas por oportunidade, fizeram o curso e decidiram investir na área. Alguns fizeram o curso para cuidar do próprio cabelo e outros por quererem sair do comércio e ficarem mais próximos à família, buscando qualidade de vida. Os serviços oferecidos são da área de cabelo – cortes, alisamentos, colorações, hidratações, escovas – e estética – design de sobrancelhas, depilação, maquiagem, penteado e serviços de manicure e pedicure.

3.2 PERCEPÇÃO DO EMPRESÁRIO QUANTO A NECESSIDADE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

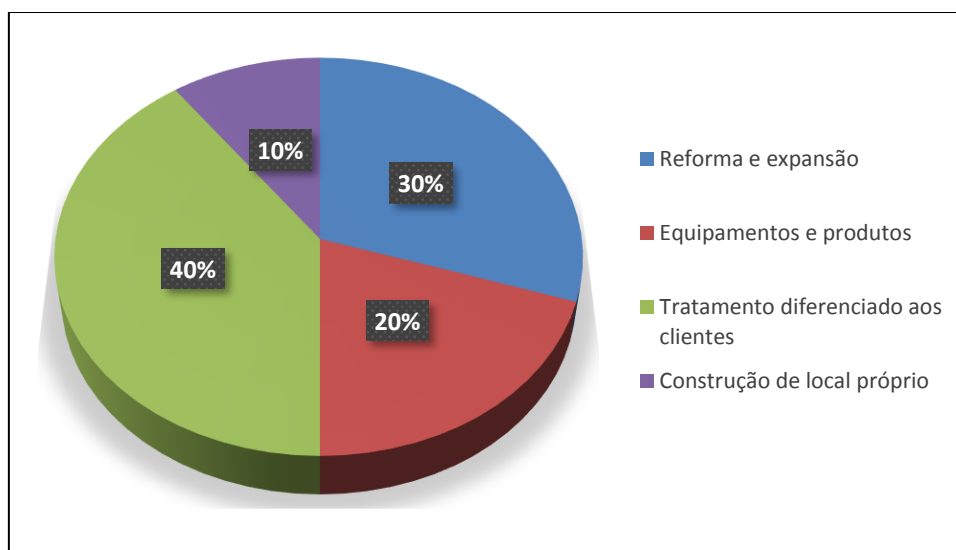
Todos concordaram que o PE é muito importante para uma organização, porque é a partir do planejamento que se definem as ações e traçam-se as metas para chegar no desejado. De acordo com o entrevistado A2, “*a empresa só sobrevive se for planejada.*” Viecelli (2010) afirma que o planejamento estratégico contribui para que a empresa trace metas para o futuro baseada nos atos do passado e do presente, aproveitando as oportunidades diante das transformações que ocorrem no mercado competitivo.

Não há dúvidas de que o planejamento seja vital para as organizações, principalmente quando avalia-se o mercado competitivo, as ameaças, e os fatores internos e externos em que as empresas estão inseridas, e 90% dos entrevistados têm consciência e realizam algum tipo de planejamento em suas empresas. Zenone (2016) explica que o PE permite a empresa sistematizar suas ações com mais certeza, dentro do ambiente mercadológico, dando destaque ao diagnóstico do ambiente externo sem esquecer do interno. O planejamento possibilita a tomada de decisão a partir de um panorama que está por vir.

O desenvolvimento do mercado tem trazido às empresas situações onde elas precisam determinar suas metas, elaborar estratégias para que, mesmo que surjam dificuldades, elas consigam manterem-se competitivas e alcançando seus objetivos e o sucesso organizacional. Assim, 60% dos respondentes acreditam que o PE é necessário e 40% pensam que ele seja muito necessário. O planejamento é de extrema importância para as organizações, não importando o seu porte. Quando as empresas não executam um planejamento estratégico, fica difícil reconhecer as oportunidades e primordialidades que porventura possam surgir, e não estarem preparadas para tal e podem não sobreviver e virem à falência.

Os planejamentos foram feitos para cada realidade e empresa, e vão desde reforma e expansão à compra de equipamentos e produtos. Uns planejam atender bem os seus clientes, tornando a espera mais agradável, outros querem construir um local próprio de trabalho, concordando com Ireland, Hoskisson e Hitt (2015) ao afirmarem que quando as empresas implantam uma estratégia de criação de valor, obtém retornos acima da média, e isso satisfaz a todos os stakeholders, concomitantemente. Todos os planos de ação dos pequenos empreendedores são pensados em atender bem aos seus clientes, trazendo-lhes mais conforto. O gráfico 1 a seguir mostra em percentuais, os PE agrupados em classes.

Gráfico 1: Planejamentos realizados pelas empresas



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Uma das principais dificuldades na execução do planejamento é a financeira, com 40% seguida da falta de iniciativa, com 30% dos respondentes. O entrevistado A2 justifica dizendo:

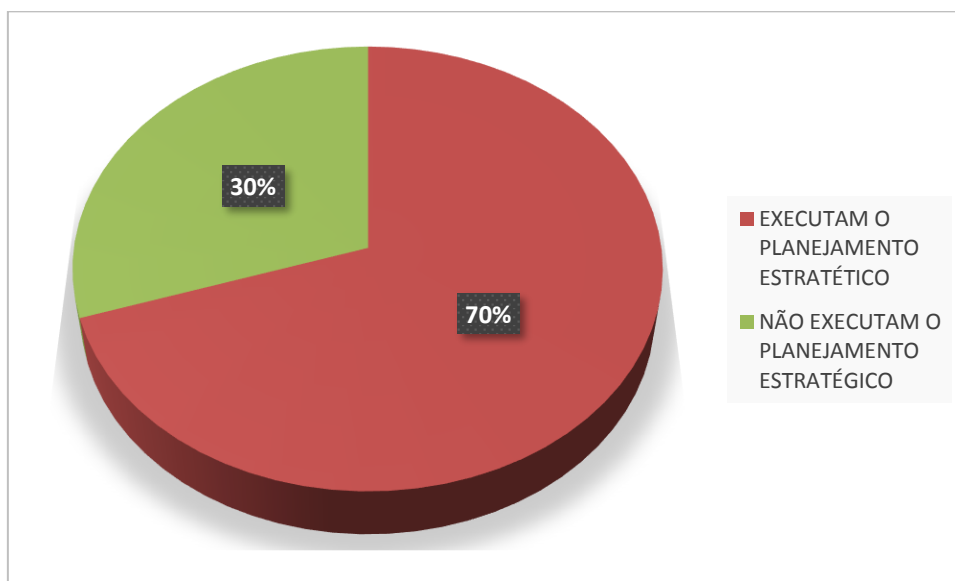
Não é fácil e essa é uma profissão que tudo aquilo que você vai ter ou fazer não é barato. Para ter as coisas de qualidade, é caro. E essa profissão está sempre mudando e é difícil ir se adaptando, - tanto masculino quanto feminino - tem que estar sempre ligado. Normalmente as pessoas falam que é um curso por ano, mas tem que fazer 2 ou 3 para estar atualizado de acordo com que o mercado quer.

O ambiente mercadológico está sempre mudando e, conseqüentemente, requer que o empreendedor se aperfeiçoe, invista no seu negócio para que não perca a competitividade. Zenone (2016) salienta que o mundo está em constante transformação e clientes e negócios estão cada vez mais próximos. E isso tem mudado os hábitos das pessoas e o consumidor está gradativamente mais exigente. Ante esse ponto de vista, as organizações estão tentando o máximo de relação com o consumidor, tornando-se receptivas a novos conceitos e ideias para ganhar o cliente.

3.3 PROCESSO DE CRIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com a pesquisa, todos os proprietários tiveram ajuda na confecção do PE e conhecem a técnica de planejamento, porém, do total, 70% o coloca em prática, e os 30% que não o realizam apontaram a falta de motivação como fator para não executá-lo. O gráfico 2 a seguir mostra os indicadores.

Gráfico 2: Execução do planejamento estratégico



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O planejamento estratégico é uma das incumbências mais relevantes do gestor, pois é

ele quem define as ações, analisa a direção e escolhe o rumo a ser seguido para chegar ao futuro desejado. Os que aplicaram o PE estão colhendo os resultados e a entrevistada A9 disse que “melhorou 80%”, e a A6 “o planejamento faz a diferença. É por isso que a gente está melhorando. Estou com uma empresa e abri outra.” E a entrevistada A7 complementa “tudo nessa vida tem que ser planejado para dar certo. O planejamento é muito importante pra conseguir chegar até onde a gente quer.” Porém, esse processo exige adaptação e tem muitas dificuldades.

A dificuldade financeira e a crise econômica são as maiores dificuldades dos proprietários. O movimento diminuiu e os materiais e equipamentos de trabalho têm custo elevado. É de suma importância que o administrador faça uma avaliação dos rendimentos futuros, pois quanto maior for o grau de conhecimento do gestor, aumentam-se as oportunidades e minimizam-se os riscos. E o planejamento estratégico permite ao gestor antecipar e prevenir-se para as oscilações que podem prejudicar as metas e objetivos da empresa.

3.4 INCORPORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DA EMPRESA

A falta de iniciativa é um dos fatores para a não incorporação do planejamento estratégico nas pequenas empresas, mas existem outros motivos que exercem influência para a realização, ou não, do PE. Os participantes da pesquisa responderam “sim” ou “não”, a respeito dos indicadores em relação à interferência na execução do PE. A tabela 1 a seguir revela o percentual de cada indicador.

Tabela 1: Indicadores para realização do PE

| INDICADOR | SIM | NÃO |
|---|-----|------|
| Desconhecimento da técnica | 50% | 50% |
| Falta de visão de longo prazo | 70% | 30% |
| Falta de tempo | 30% | 70% |
| Falta de recursos | 90% | 10% |
| Dificuldade na identificação da missão | 70% | 30% |
| Dificuldade em avaliar as ameaças | 50% | 50% |
| Dificuldade em obter as informações do ambiente | | 100% |
| Visão subestimada da concorrência | 40% | 60% |
| Dificuldade em avaliar os pontos fracos | 40% | 60% |
| Dificuldade em obter informações internas | 30% | 70% |

Fonte: Adaptado de Terence (2002)

É importante que os MPEs tenham o conhecimento da técnica de planejamento, pois o empresário passa a entender como o plano pode dar vantagens competitivas no mercado, traz resultado com os clientes, além de alcançar o objetivo previsto, e 50% dos respondentes sentem dificuldade em realizar o PE por causa da falta desse conhecimento.

A visão pode ser definida como onde a empresa quer chegar, e revelará qual caminho a seguir, porém, essa visão requer uma realidade acessível, alcançável, senão pode desmotivar. Os dados da pesquisa revelaram que 70% dos participantes não têm um planejamento da sua empresa a longo prazo.

Sugere-se que o empresário reserve um tempo para o planejamento e organização de seus afazeres habituais, pois grande parte dos entrevistados, 70%, diz não sentir dificuldades em relação ao tempo.

Os recursos são necessários, sejam financeiros, materiais ou humanos, e 90% dos empresários alegaram que a falta de recursos dificulta muito a execução do PE.

A missão da empresa é a razão de ela existir, todavia muitas empresas não sabem por que existem. Essa dificuldade faz com que a empresa deixe de crescer, de melhorar, sendo preocupante que 70% dos respondentes têm dificuldade de identificar a missão da empresa.

As ameaças são desafios determinados pelo mercado, requerendo da empresa uma preparação para não debilitar a organização. Somente com uma análise do ambiente a empresa poderá prevenir-se das ameaças. Dos entrevistados, 50% não conseguem diagnosticar as ameaças.

Nenhum dos respondentes têm dificuldade em obter informações do ambiente. Entretanto, para uma análise do ambiente, é necessário levar em consideração a economia, o mercado onde a empresa está inserida e o mercado total. Essas informações clarificam a reação do ambiente mercadológico, e podem ser conseguidas a partir dos colaboradores, fornecedores, clientes, e até mesmo da concorrência. Terence (2002) aponta a necessidade de se fazer alguns questionamentos para a elaboração dos objetivos e estratégias.

A concorrência está cada vez maior e faz-se necessário ter uma estratégia para se manter competitivo no mercado, no entanto, 60% dos empreendedores dizem ter consciência sobre como está a concorrência e têm certeza da sua posição no mercado.

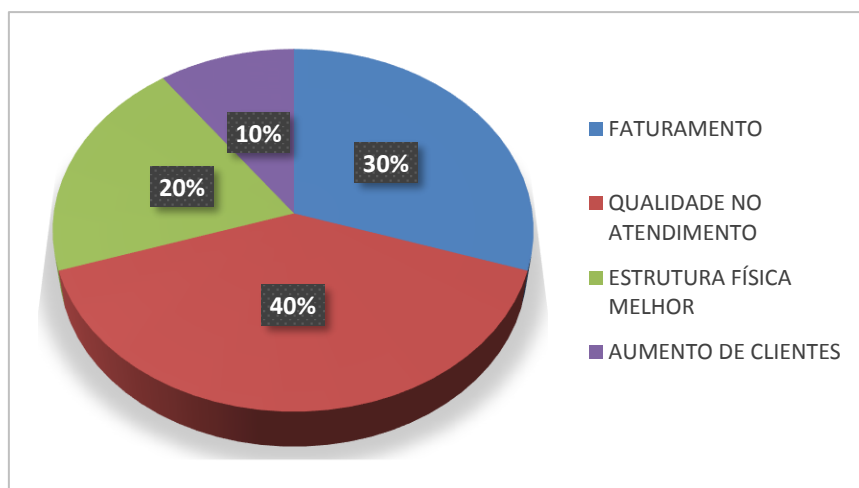
Cabe ao gestor observar e analisar os pontos fracos e buscar anulá-los e descobrir o seu potencial. É a partir dessa análise que o administrador terá a visão no sentido de visualizar onde a empresa está “pecando” e transformar isso em força, e 60% dos entrevistados disseram saber avaliar os pontos fracos da sua organização.

Dos participantes, 70% têm acesso às informações internas com facilidade, mas o indicado é que se faça um relatório cotidiano para que possa ser usado no PE. Às vezes, torna-se difícil para o pequeno empreendedor encontrar essas informações, mas fazer o relatório de tudo o que acontece na sua empresa ajuda.

Os participantes anseiam que os resultados com o planejamento estratégico aplicado sejam o aumento no faturamento, qualidade no atendimento, melhor estrutura e aumento no número de clientes. Eles esperam que se cumpra o que planejaram, conforme o gráfico 3 aponta.

O aumento no faturamento é nada mais que uma consequência de uma empresa forte e competitiva no mercado. E também é fruto de um atendimento diferenciado e esse diferencial atrai novos clientes. Todos os resultados estão interligados. E isso é decorrência de um planejamento estratégico executado.

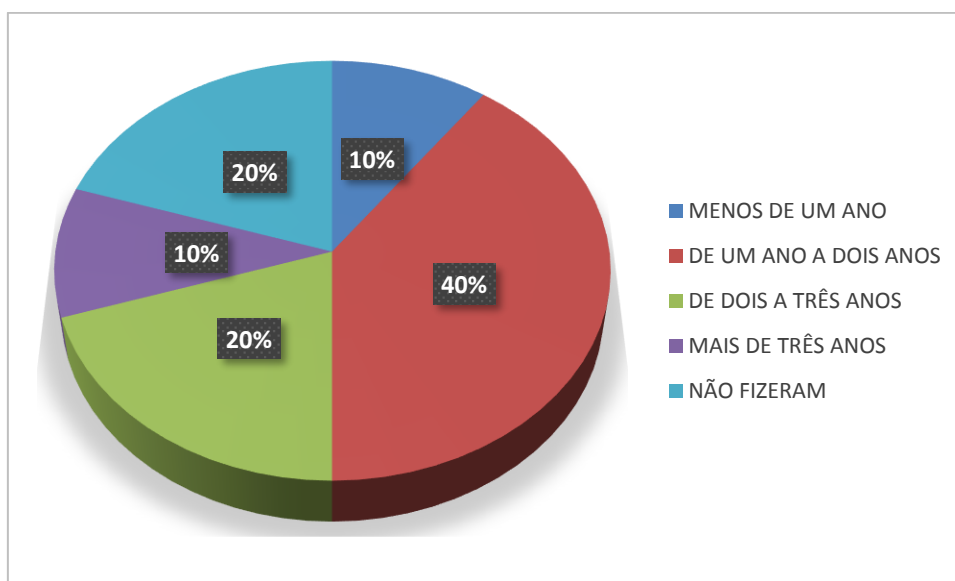
Gráfico 3: Resultados esperados com o PE



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

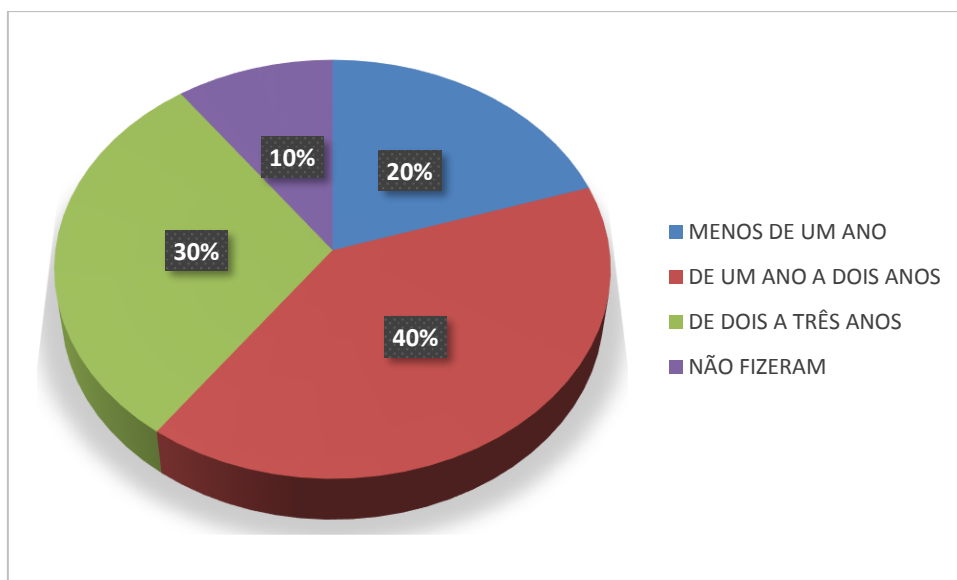
Parte dos respondentes, 40%, conforme o gráfico 4, utiliza somente de um a dois anos para a realização do PE. Percebe-se que os pequenos empresários querem resultados imediatos, sendo que o planejamento estratégico é uma programação a longo prazo. E 10% dos participantes o fizeram para menos de um ano. Nesse caso, nota-se a confusão em que estão fazendo entre o planejamento estratégico – que precisa de uma visão de futuro, de onde se queira chegar – e o planejamento operacional – que são metas traçadas no cotidiano para alcançar um objetivo maior, que é o PE.

Gráfico 4: Tempo utilizado para a realização do PE



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Pode-se notar que o planejamento estratégico é confeccionado pela maioria dos respondentes, e os maiores índices foram de 40%, de um ano a dois anos. Seguidos de 20% que o faz de dois a três anos. Esse período é muito curto para a empresa chegar em algum lugar, e dependendo da ambição dos seus proprietários, pode de ficar onde está ou não melhorar muito. Essa, com certeza, não é uma boa estratégia, pois o mercado é severo e muda constantemente. Um bom plano colocado em execução vai tornar a empresa mais competitiva e fortalecida no ambiente mercadológico.

Gráfico 5: Período do planejamento estratégico

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O planejamento estratégico está sendo implementado em 70% das empresas pesquisadas e já está dando resultados. No entanto, as dificuldades são provenientes da crise econômica que assola o país nesse momento. A entrevistada A5 justifica dizendo que *“a maior dificuldade é a crise. Porque tudo o que você planejou, tem que ser adequado à crise. Diminui o faturamento e fica mais difícil de se aperfeiçoar”*. A entrevistada A1 conta que *“antes as pessoas vinham com mais frequência no salão, e hoje, as que vinham toda semana, vêm uma vez por mês, as que vinham duas vezes no mês, só vêm em caso de extrema necessidade. E agora a gente tem que ir em busca de novas clientes”*. Diante do cenário econômico atual, justifica-se a necessidade do planejamento estratégico, haja vista que um planejamento realista ajuda a empresa a passar por esses momentos de crise diminuindo os riscos e prevenindo as ameaças e outros fatores que possam fazer a empresa perder a competitividade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado está cada vez mais competitivo e complexo e faz-se necessário um planejamento estratégico para traçar diretrizes e alcançar a posição almejada. O objetivo do PE consiste em desenvolver estratégias que auxiliarão a empresa como um roteiro para se obter o melhor resultado. Um planejamento utilizado como ferramenta de gestão ajuda a empresa prevenir-se nos momentos de crise e aproveitar as oportunidades. O gestor que não utiliza desse

artifício, foca demasiadamente no operacional e não consegue enxergar o ambiente como um todo. A globalização trouxe grande concorrência e torna-se imprescindível que a empresa elabore estratégias para se conservar competitiva no ambiente organizacional. É notório que as organizações estão inseridas em ambientes cada vez mais disputados e com serviços similares aos de seus concorrentes. Esse cenário requer da empresa ter consciência de que é importante estar em alerta no ambiente mercadológico, constantemente melhorando seus serviços, trazendo diferencial e acompanhando as mudanças do mercado.

As dificuldades de se implantar o PE é porque exige mudanças e adaptações. Muitas vezes a gestão encontra resistência por parte dos empregados, assim, o planejamento estratégico supõe uma compreensão por todos os colaboradores e que estes busquem ter consciência da importância do PE na empresa. É um processo que envolve toda a organização, por isso torna-se complexo colocá-lo em prática.

Constatou-se que todos os objetivos foram alcançados. Em relação à percepção dos empresários quanto a necessidade do PE, observou-se que todos sabem que o planejamento é de suma importância para a organização e a maioria aplica essa ferramenta, o que permite facilitar as tomadas de decisões em seus negócios. Algumas das empresas elencaram a falta de iniciativa e dificuldade financeira como fatores de empecilho para a realização do planejamento estratégico.

Quanto ao processo de criação do planejamento estratégico, os participantes tiveram ajuda na confecção do PE e conhecem a técnica de planejamento. E dos que aplicaram o PE, todos estão colhendo os resultados. Porém, a crise econômica afetou os empresários com a redução do fluxo de clientes, diminuindo o faturamento e, por consequência, provocando dificuldades na compra de materiais e equipamentos e no aperfeiçoamento de técnicas pertinentes ao trabalho no salão de beleza.

Sobre a incorporação do planejamento estratégico na gestão da empresa, notou-se que falta determinação em algumas empresas para executarem o PE. Mas grande parte dos empresários colocaram o plano em prática e o período utilizado para a execução é de um a dois anos. Com isso, constatou-se que os empresários são muito imediatistas, querem resultados a curto prazo. Na verdade, percebe-se uma dificuldade de visão a longo prazo por parte dos pesquisados, porque o planejamento estratégico é um instrumento que traz visão de futuro, logo,

é de longo prazo. E entende-se que essas empresas não sabem em qual posição estarão no futuro, pois não sabem onde estão posicionadas hoje.

Os pontos positivos desse processo de analisar a incorporação do PE nos salões de beleza foram perceber que os pequenos empresários estão tendo uma visão contemporânea de gestão e se adequando ao modelo de gerência de grandes empresas na busca de novas perspectivas e resultados. E o mais interessante é que, mesmo sendo pequenos empreendedores e tendo bastante a aprender, estão tendo sucesso, pois o planejamento já está dando resultados. Isso prova que o PE é uma ferramenta eficiente para a gestão colher informações que serão primordiais para a tomada de decisão.

Já os pontos negativos da pesquisa foram de que os gestores das MPE tendem a ocupar seu tempo com preocupações imediatas e não percebem que estão perdendo a competitividade diante dos seus concorrentes, focando sempre no operacional e não no cliente. Os empresários usam seu conhecimento empírico e improvisam frente ao planejamento, remediando ações. Buscam gerir uma organização baseada somente em experiências passadas não levando em conta que o mercado está em constante mudança e essas mudanças trazem ameaças, pois se a empresa não tiver uma estratégia pode vir a perecer. Outra questão é de que o pequeno empresário não dedica tempo para planejar. Recomenda-se que o administrador reserve um tempo para planejar as ações de seu empreendimento. A presente pesquisa apresenta limitações como o não acompanhamento por parte da pesquisadora nas fases do processo de elaboração do planejamento e implementação, participando apenas na avaliação, devido ao pouco tempo para a elaboração da pesquisa.

Para pesquisas futuras, sugere-se, no ramo do planejamento estratégico, que se faça acompanhamento desde a elaboração, implementação, avaliação e controle em empresas de pequeno porte. A pequena empresa tem crescido copiosamente proporcionando resultados positivos na economia do país, porém muitas falem antes de completar 2 anos de idade. Por isso torna-se relevante um estudo mais detalhado nas MPEs.

REFERÊNCIAS

- 1 ALDAY, Hernan E. Contreras. Estratégias empresariais. **Coleção gestão empresarial**,

- São Paulo, 2002. Disponível em: < http://ecnsoft.net/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/FATEC-SBC_ESEM_Estrategias_Empresariais.pdf> Acesso em: 15 dez. 2016.
- 2 ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. Planejamento estratégico. **Coleção gestão empresarial**, v. 2, n. 3, p. 27-38, 2002. Disponível em: <http://evoluirgestaoempresarial.com.br/documents/administra%C3%A7%C3%A3oestrategica_3.pdf> Acesso em: 9 nov. 2016.
 - 3 ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. São Paulo: Atlas, 1993.
 - 4 ARAUJO, Gislaine Santos de; RONCHETI, Mônica Rafaeli Casado. **Administração estratégica: elementos para implantação do planejamento estratégico nas organizações**. Disponível em: <<http://sei-cesucol.edu.br/revista/index.php/facider/article/view/31>> Acesso em: 18 ago. 2016.
 - 5 BALTHAZAR, Jackson de Arruda Câmara. **Planejamento estratégico do sistema prisional de Rondônia: uma proposta para implementação**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação Mestrado em Administração (PPGMAD), Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas (NUCSA), Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Porto Velho, 2014, 92 páginas. Disponível em: <http://www.ppga.unir.br/downloads/3929_dissertacao_jackson_balthazar_com_assinatura.pdf> Acesso em: 25 ago. 2016.
 - 6 BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto. **Estratégia empresarial**. Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, p. 39-51, 2002. Disponível em: <http://ecnsoft.net/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/FATEC-SBC_ESEM_Estrategia_Empresarial.pdf> Acesso em: 15 dez. 2016.
 - 7 CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
 - 8 COBRA, Marcos. **Administração estratégica do mercado**. São Paulo: Atlas, 1991.
 - 9 CORAL, Eliza et al. Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial. 2002. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/82705>> Acesso em: 9 nov. 2016.
 - 10 CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, I. G.N.; CAON, M. **Planejamento, programação e controle da produção MRP II/ERP: conceitos, uso e implantação**. São Paulo: Atlas, 1999.
 - 11 IRELAND, R. Duane. HOSKISSON, Robert E..HITT, Michael A. **Administração estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
 - 12 SILVEIRA JÚNIOR, Aldery. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. 1995. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/2401/1/1995_AlderySilveiraJunior.pdf> Acesso em 9 de nov. 2016.

- 13 LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.
- 14 MÜLLER, Cláudio José. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos**: modelo de estratégia, indicadores e operações. Porto Alegre, 2003. Disponível em: <http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/claudio_muller_tese.pdf> Acesso em: 18 ago. 2016.
- 15 OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. 2 ed. Ver. e atual. – São Paulo: Atlas, 1991.
- 16 _____. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.
- 17 PEREIRA, R. C. M. P.; SOUSA, P. A. **Fatores de mortalidade de micro e pequenas empresas**: um estudo sobre o setor de serviços. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, v. 6, 2009. Disponível em:< https://scholar.google.com.br/scholar?q=faores+de+mortalidade+de+micro+e+pequenas+empresas%3A+um+estudo+no+setor+de+servi%C3%A7os&btnG=&hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5> Acesso em:15 dez. 2016.
- 18 PINA, Vítor Manuel Dias Castro. **Inteligência estratégica nos negócios**. São Paulo: Atlas, 1994.
- 19 PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. Elsevier Brasil, 2004. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=SxvCKIh706gC&oi=fnd&pg=PR15&dq=TIPOS+DE+ESTRAT%C3%89GIA+PORTER&ots=sV3OU99PAh&sig=NQf5ImUBFyNSCuRUfMow_REJOnU#v=onepage&q=TIPOS%20DE%20ESTRAT%C3%89GIA%20PORTER&f=false> Acesso em: 15 dez. 2016.
- 20 PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- 21 RIBEIRO, Anderson Frazão; OLIVEIRA, Gilson Marinho de; PORTELA, Cybele Vasconcelos; *et al.* **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e controle. São Luís, 2011. Disponível em: < <http://www.ebah.coam.br/content/ABAAAEy5YAJ/planejamento-estrategico-elaboracao-implementacao-controle>> Acesso em: 22 ago. 2016.
- 22 RIBEIRO, Renato Vieira. **Estratégia empresarial e de recursos humanos**. Curitiba: IESDE Brasil, 2008.
- 23 RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1996.

- 24 SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Disponível em:<[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/ Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf)> Acesso em: 31 out. 2016.
- 25 _____. **Taxa de Sobrevivência das MPEs**. Coleção Estudos e Pesquisas Julho/13 Sobrevivência das Empresas no Brasil. Disponível em:< <http://observatorio.sebraego.com.br/conjuntura-economica/taxa-de-sobrevivencia-das-mpes>> Acesso em: 31 out. 2016.
- 26 SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE **Estudo de mercado: vale a pena montar um salão de beleza?** Disponível em:<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/vale-a-pena-montar-um-salao-de-beleza,efb8d62b2b886410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 9 nov. 2016.
- 27 _____. **Coleção estudos e pesquisas outubro/2011**. Taxas de sobrevivência das Empresas no Brasil. Disponível em:<[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/ Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf)> Acesso em: 31 out. 2016.
- 28 SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sparano. **Administração e planejamento estratégico**. 3 ed. Curitiba: Ibplex, 2012.
- 29 SILVA, Adriano Camiloto da. TORRES NETO, Diogo Gonzaga. QUINTINO, Simone Marçal (Orgs.). **Manual do artigo científico do curso de administração**. Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR. Cacoal: 2010.
- 30 SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; *et al.* **Administração da produção**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2006.
- 31 SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. In: III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. SENAC. São Paulo. 2007. Disponível em <<http://www.sp.senac.br/pdf/24848.pdf>> Acesso em: 9 nov. 2016.
- 32 TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2010.
- 33 TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. 2002. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/en.php> > Acesso em: 9 nov. 2016.
- 34 TRIFFANY, Paul. PETERSON, Steven D. **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Campus,1998.
- 35 VIECELLI, Dayane. **Planejamento estratégico e financeiro para micro, pequenas e médias empresas**. 2010. Disponível em:<<http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/01/Dayane-Vieceli.pdf>> Acesso em: 10 ago. de 2016.

- 36 ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing estratégico e competitividade empresarial:** formulando estratégias mercadológicas para organizações de alto desempenho. Novatec

ANEXO

ANEXO A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa **Planejamento estratégico para micro e pequenas empresas: estudo multicasos em salões de beleza**, no caso de você concordar em participar, favor assinar ao final do documento. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador (a) ou com a instituição.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e endereço do pesquisador (a) principal, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

PROGRAMA: Título de Bacharel em Administração – Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR

PESQUISADOR(A) RESPONSÁVEL: Poliana Caroline Pereira de Mattos

ENDEREÇO: Rua: Barão de Lucena 550 bairro: Nova Esperança

TELEFONE: 69 9 8481-2764

OBJETIVOS:

- I. Levantar a percepção do empresário quanto a necessidade do planejamento estratégico.
- II. Descrever o processo de criação do planejamento estratégico.
- III. Analisar a incorporação do planejamento estratégico na gestão da empresa.

PROCEDIMENTOS DO ESTUDO: Os dados coletados serão tabulados e analisados para fechamento do Artigo para Graduação no curso de Administração da Universidade Federal de Rondônia.

RISCOS E DESCONFORTOS: a pesquisa não oferece nenhum risco ou prejuízo ao participante.

BENEFÍCIOS:

CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE: Não haverá nenhum gasto ou pagamento com sua participação.

CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA: Garantia de sigilo que assegure a sua privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa. Os dados e o seu nome não serão divulgados.

Assinatura do Participante: _____

ANEXO B: TERMO DE ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE

Eu, **Poliana Caroline Pereira de Mattos**, DECLARO para todos os fins de direito e que se fizerem necessários que isento completamente a Fundação Universidade Federal de Rondônia – Câmpus Professor Francisco Gonçalves Quiles em Cacoal, o orientador e os professores indicados para comporem o ato de defesa presencial, de toda e qualquer responsabilidade pelo conteúdo e ideias expressas no presente trabalho de conclusão de curso.

Estou ciente de que poderei responder administrativa, civil e criminalmente em caso de plágio comprovado.

Cacoal / RO, ____ de _____ de 20____

Poliana Caroline Pereira de Mattos

APÊNDICE

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA ADAPTADO DE VIECELI (2010) E TERENCE (2002).

1. Nome da empresa_____
2. Qual a idade do gestor?_____
3. Qual o nível de escolaridade do empresário?_____
4. Histórico da empresa.

Objetivo 1: Levantar a percepção do empresário quanto a necessidade do planejamento estratégico.

5. Quais os serviços oferecidos pela empresa?
6. Qual a importância de um PE?
7. Qual a necessidade de um PE? Muito necessário/Necessário/Pouco necessário.
8. A empresa realiza algum tipo de planejamento?
() sim () não
9. Se sim. Qual o tipo de planejamento e como é realizado? (ex: processo, método, organização etc.)
10. Quais as principais dificuldades do processo?
11. Se não, quais são os motivos para não realizar planejamento?

Objetivo 2: Descrever o processo de criação do planejamento estratégico.

12. O empresário conhece a técnica do planejamento?
()sim () não
13. O empresário realiza, atualmente, o planejamento estratégico?
()sim () não
14. Se conhece, já aplicou a técnica na empresa?
()sim () não
15. Se não, quais são os motivos para a não utilização da ferramenta?
16. Se aplicou, qual foi o resultado?
17. Quais foram as dificuldade encontradas?
18. Teve ajuda para confeccionar o PE? Se teve. Como foi a ajuda?

Objetivo 3: Analisar a incorporação do planejamento estratégico na gestão da empresa.

19. Quais das características abaixo, exercem maior influência, para a realização do planejamento estratégico?

| Características | Sim | Não |
|---|------------|------------|
| Desconhecimento da técnica | | |
| Falta de visão de longo prazo | | |
| Falta de tempo | | |
| Falta de recursos | | |
| Dificuldade na identificação da missão | | |
| Dificuldade em avaliar as ameaças | | |
| Dificuldade em obter as informações do ambiente | | |
| Visão subestimada da concorrência | | |
| Dificuldade em avaliar os pontos fracos | | |
| Dificuldade em obter informações internas | | |

20. O empresário realiza, atualmente, o planejamento estratégico?

() sim () não

21. Qual o resultado esperado com a elaboração do planejamento estratégico?

22. Informe o período de tempo utilizado:

() Menos de um ano

() De um ano a dois anos

() De dois a três anos

() mais de três anos

23. Em relação ao período o planejamento é feito para:

() Menos de um ano

() De um ano a dois anos

() De dois a três anos

() mais de três anos

24. O PE está sendo implementado? Já deu resultado? Se não, porquê? Quais as dificuldades?